مبدأ تفويض السلطة والفكر الإداري الإسلامي

د.حناشي لعلي

جامعة الحاج لخضر- باتنة

هذه الدراسة عبارة عن محاولة تحليلية لمبدأ من أهم المبادئ الإدارية والتي يرتكز عليها العمل الإداري إنه مبدأ تفويض السلطة خاصة وان معظم المؤسسات أو المنظمات الإدارية تتجه نحو اللامركزية بغية تفيعل أدائها حتى تتماشى وطموحات الأمم والشعوب نحو التنمية خروجا من ربقة التخلف والتبعية.

هذه الورقة تحاول وبصورة مختصرة توضيح قضية في غاية الأهمية هي أن مبدأ التفويض عرفه الإسلام منذ بدايته مصداقا لقوله تعالى:﴿ فستذكرون ما أقول لكم وأفوض أمري إلى الله إن الله بصير بالعباد﴾[1] . فالبحث العلمي المنظم في مجال الإدارة ظهرت نتائجه العلمية على يد المهندس الأمريكي "فريدرك تايلور" بداية من سنة 1911 وهو بداية ظهور الإدارة العلمية والتي أصبحت فيما بعد اتجاها من اتجاهات المدرسة الكلاسيكية الثلاثة، فالاختلاف بين ما يطرحه الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري الغربي الحديث قد يكون في الصياغات أو في التعابير فقط وهذا أمر طبيعي فلكل عصر صياغته التعبيرية فلا اختلاف مادام المضمون والمحتوى واحد.

---

[1] سورة غافر الآية:44.

فهذا المبدأ الذي يعتز به الفكر الإداري الغربي ليس إلا مجرد صياغة جديدة أو شكل جديد لأصل أسهم فيه الفكر الإداري الإسلامي منذ زمن بعيد قبل ظهور الفكر الإداري الغربي الحديث بقرون.

كما أن هذه الورقة توضح بأن الفكر الإداري الإسلامي وبما يمله من قيم أخلاقية إنسانية جعلته أشد فاعلية من الفكر الإداري الغربي نظرا لافتقاده لهذه الخاصية إلا أن المشكلة المطروحة الآن على مستوى العمل الإداري في العالم العربي هي التي أشار إليها ابن خلدون " إن المغلوب مولع بإتباع الغالب"، فأصبح الإداري على مستوى عالمنا العربي يعيش صراع دائم بين ما يحمله من ارث ثقافي وعقدي مستوحا من دينه وعقيدته وبين مناهج وبرامج وافدة في إطار الحداثة اللادينية. وهذا ما جعل العمل الإداري في عالمنا النامي ينتهك جميع الخطوط من الرشوة والغش والمحسوبية وصولا إلى انتهاك حرمة المال العام.

إن ابتعاد المناهج التدريبية في المجال الإداري عن قيم الأمة وأخلاقياتها المستمدة من مرجعيتها الدينية هو الذي سبب الإخفاق تلو الإخفاق والمسؤولية تتحملها جميع الأطراف من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة كل في نطاق سلطته ومسئوليته.

مبدأ التفويض والفكر الإداري الإسلامي:

للحديث عن مبدأ التفويض لابد من التطرق إلى عنصرين أساسين لا يتم التفويض بدونهما هذين العنصرين هما: السلطة والمسؤولية.

أولا: السلطة:

1-تعريف السلطة:

السلطة هي مقياس للقوة التي تصاحب رتبة أو مركز أو درجة في تنظيم معين والسلطة بهذا المعنى هي مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للتمكين

من القيام بأعمال معينة ، فالسلطة إذن هي القوة التي تمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسؤولية الملقاة على عاتقهم[2].

أما هنري فايول يعرف السلطة بأنها :"الحق في إعطاء الأوامر وفرض السلطة"[3].

أما براون فيرى أن السلطة هي:"ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن بأنها قوة إصدار الأوامر"[4]

أما سيد الهواري فيعرف السلطة على أنها:" حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه فيعرف لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين"[5].

2- مصادر السلطة:

إن مشكلة تحديد مصادر السلطة فاقت صعوبتها في الفكر الإداري الغربي الحديث بمراحل فهم طبيعتها وسببت خلافات كبيرة بين علماء الإدارة لاختلاف وجهات النظر تبعا لتعدد المدارس الفكرية الإدارية، وقد ظهرت وجهتا نظر حول مصادر السلطة:

الأولى: يمكن أن يطلق عليها بنظرية السلطة الشكلية أو الرسمية، هذه النظرية تركز على النواحي والجوانب القانونية في الملكية الخاصة مع إهمال الجوانب الاجتماعية في عملية تحليل مصادر هذه السلطة.

الثانية: نظرية قبول السلطة والتي ترتكز على أن مصدر سلطة المدير هو قبول المرؤوسين لسلطته، ومن أهم المنادين بهذا الاتجاه رجل الأعمال الأمريكي شيستر برنارد والذي قبوله من قبل العضو في المؤسسة أو المساهم لأم هذا

---

[2] صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،1983)، ص:122.

[3] محمد عبد الرحيم عنبر، الضوابط العلمية والقانونية للإدارة العامة في القطاع الحكومي، (القاهرة،الهيئة المصرية للكتاب 1973)، ص:77.

[4] نفس المرجع ، ص:77.

[5] سيد الهواري ، المدير الفعال ،(الطبعة السادسة،القاهرة، مكتبة عين شمس)، ص:10

الاتصال للحكم بمساهمته يحدد ماذا يمكنه أن يفعل أو لا يفعل فيما يتعلق بالمنظمة.

أما على مستوى الفكر الإداري الإسلامي فقد جاءت فكرة السلطة متكاملة بالشكل الذي يكفل تحقيقها في الواقع العلمي وكذلك الحصول على ثمرة ممارستها من حسن سير الأداء وتحقيق الأهداف الجماعية والفردية. وقد تكفل الإسلام بتحقيق هذه الضوابط وهذا ما نصت عليه الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية. يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾[6]. فهذه الآية تؤكد معنى القبول والامتثال لأوامر وقرارات أصحاب السلطة وهم أولي المر الذين جاء ذكرهم في هذه الآية الكريمة والذين قرنت طاعتهم بطاعة الله وطاعة رسوله صلى الله عليه وسلم، فمن هؤلاء أولي الأمر؟ يقول الشيخ محمد رشيد رضا في تفسيره -المنار- موضحا وشارحا معنى -أولي الأمر- الذين ذكرتهم الآية الكريمة السابقة: هم جماعة أهل الحل والعقد من المسلمين وهم الأمراء والحكام والعلماء ورؤساء الجند وسائر الرؤساء والزعماء الذين يرجع إليهم الناس في الحاجات والمصالح العامة وهؤلاء إذا اتفقوا على أمر أو حكم وجب أن يطاعوا فيه بشرط أن يكونوا منا -من المسلمين- وأن لا يخالفوا أمر الله و لا سنة رسوله صلى الله عليه وسلم[7].

أما محمد محمود حجازي يوضح معنى هذه الآية في قوله: وعلى الشعب بالنسبة للحكام والقادة السمع والطاعة ما داموا قد أدوا الأمانة على خير وجه وحكموا بالعدل بين الناس- يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله بتنفيذ أحكامه

---

[6] سورة النساء. الآية: 58.

[7] الشيخ رشيد رضا، تفسير المنار،(الطبعة الثالثة، بيروت، دار المعرفة، 1973)، ص: 181.

والعمل بكتابه ودستوره وأطيعوا الرسول فهو الذي بين دستور السماء – وأولي الأمر منكم- هم أهل القرآن عند ذلك تجب طاعتهم على الناس[8] .

أما فيما يتعلق بالسنة الكريمة فقد ورد عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: {على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يأمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة}[9].

وعن يحي بن حصين قال: سمعت جدتي تحدث أنها سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يخطب في حجة الوداع وهو يقول: {. ولو استعمل عليكم عبد يقودكم بكتاب الله فاسمعوا وأطيعوا}[10]. كذلك قوله تعالى: ﴿ولا تطع من أغفلنا قلبه عن ذكرنا واتبع هواه وكان أمره فرطا﴾.[11]

من خلال ما أوردناه من نصوص القرآن والسنة النبوية يتضح وبصورة جلية أن الإسلام قد حسم الأمر وبصورة واضحة فيما يتعلق بمصدر السلطة ولم يترك أي ثغرة لأي جدل قد يثار فيما يتعلق بموضوع مصدر السلطة كما هو الحال في الفكر الإداري الغربي الحديث، والأمر طبيعي جدا وراجع إلى اختلاف المصدرين الذين يستند إليهما كلا الفكرين فلا يمكن التسوية أو حتى المقارنة بين ما يصدر عن الخالق وما يتصوره المخلوق من قيم وضوابط تساعد في تحقيق مصالح العباد في الدنيا والآخرة.

3- تدرج السلطة:

يقصد بمبدأ تدرج السلطة في الفكر الإداري الغربي أن يتم ترتيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا الترتيب

---

[8] محمد محمود حجازي، التفسير الواضح (الطبعة السادسة،القاهرة، دار النصر، 1972)، ص:29.

[9] الإمام مسلم، صحيح مسلم بشرح النووي (بيروت، دار الفكر، 1983)، ص226.

[10] نفس المرجع،ص: 225 .

[11] سورة الكهف، الآية: 28.

للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة الإدارية، وبطبيعة الحال فإن السلطات والمسؤوليات تتدرج أيضا مع هذا الهرم الوظيفي إذ تتلقى قاعدة الهرم الوظيفي –الإدارة المباشرة- الأوامر والتعليمات من السلطة المباشرة لها على تنفيذها ثم يتزايد بعد ذلك قدر السلطة كلما تصاعد الهرم حتى إلى مستوى الإدارة العليا.

أما على مستوى الفكر الإداري الإسلامي وحرصا منه على توخي التوازن بين مصالح الفرد ومصالح الجماعة فقد أولى هذا المبدأ أهمية من حيث استخدام الرؤساء له في إصدار الأوامر الملزمة لتحقيق مصالح الجماعة وأعضائها معا، ومدى طاعة المرؤوسين والتزامهم بهذه الأوامر والعمل بمقتضاها، وقد أقر هذا المبدأ نصوص كثيرة من القرآن الكريم والسنة النبوية كقوله تعالى: ﴿[12]هو الذي جعلكم خلاء الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم إن ربك سريع العقاب وإنه لغفور رحيم﴾. وقوله تعالى: ﴿ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات ليتخذ بعضكم بعضا سخريا ورحمة ربك خير مما يجمعون﴾[13].وقوله تعالى: ﴿ نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم﴾[14]. أما ما ورد في السنة الكريمة: فعن ابن عمرو رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: {لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلات من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم}[15].

ولكي يستقيم العمل ويؤدى مبدأ تدرج السلطة –الرئاسي- إلى تحقيق مصالح الجماعة وأعضائها فلابد أن يكون هناك التزام من جانب المرؤوسين بالطاعة وتنفيذ الأوامر الواردة من القيادة وكذلك فإن هذه القيادة يجب أن لا

---

[12] سورة الأنعام، الآية، 165.

[13] سورة الزخرف، الآية:31.

[14] سورة يوسف، الاية:76.

[1] محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار (بيروت، ار الكتب العلمية، 1983)، ص255.

يكون عملها تبعا لهواها ﴿ يا داوود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله﴾ [16].وإنما يقوم على أساس مبدأ جامع شامل يضبط التصرفات ويرشد التفكير عند اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وهذا هو عين العدل الذي قرره الإسلام وألزم به اتباعه. قال تعالى: ﴿ ولا تكسب كل نفس إلا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى ثم إلى ربكم مرجعكم فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون ﴾ وأيضا قوله تعالى: ﴿ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾[17]. وأساس التفاوت والدرجات الوارد في الآية الكريمة إنما يرجع إلى التفاوت في العلم والمعرفة والخبرة والأسبقية لقوله تعالى: ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾[18].

ثانيا.. المسؤولية:

1- تعريف المسؤولية.

يعرف الأستاذان هارولد كونتز وسيريل أودونيل المسؤولية بأنها:"واجب المرؤوس القيام بالمهمة اللازمة التي أناطها به رئيسه فجوهر المسؤولية إذا هو الواجب ولا معنى له إلا من حيث تطبيقه على الناس"[19]. وقد أورد الأستاذ عبد الرحيم عنبر تعريفين للمسؤولية لاثنين من كبار فقهاء الإدارة.

أولهما: ليندا أرويك الذي يرى فيه بأن المسؤولية هي:"محاسبة الأفراد على أداء واجباتهم".

---

[16] سورة ص، الآية:25.

[17] سورة النساء، الآية:58.

[18] سورة المجادلة،الآية:11.

[19] كونتز وأدونيل ، مبادئ الإدارة –تحليل الوظائف والمهمات الإدارية (بيروت، مكتبة لبنان،1966) ص:94.

ثانيهما: للأستاذ شيستر برنارد الذي يرى هو الآخر بأن المسؤولية هي:" قوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكمها أو تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة"[20].

مما سبق يتبين أن الالتزام بأداء الأعمال والمحاسبة عليها هي العنصر الأساسي في المسؤولية من وجهة الفكر الإداري الغربي.

أما المسؤولية من منظور الفكر الإداري الإسلامي فهي الوجه الأخر للسلطة، وهي تعني الالتزام بتنفيذ التعليمات الصادرة من السلطة المخولة والقيام بالأعمال على ضوء القواعد المعمول بها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة. والمسؤولية في الإسلام تقوم أساسا على المفهوم الأخلاقي الذي يغرسه الإسلام في نفوس معتنقيه عامة أو مسئولين وهذا المفهوم الأخلاقي يتطلب أمرين..

الأمر الأول: أن تكون المسؤولية متوافقة مع المبادئ الخلقية في الأشخاص القائمين عليها، ففاقد الشيء لا يعطيه وهذا ما يعانيه الكادر الإداري على مستوى العالم العربي عموما والجزائر خصوصا.

الأمر الثاني: أن تؤدي هذه المسؤولية إلى خلق مبادئ جديدة تساعد على تنمية روح الولاء للمجتمع وتقوية الدوافع النفسية التي تنمي روح الحماس لتحقيق الهدف المطلوب[21].

2- مصادر تقرير مبدأ المسؤولية:

هناك الكثير من النصوص الشرعية التي تشير إلى تقرير مبدأ المسؤولية في الإسلام منها ما هو مأخوذ من القرآن الكريم ومنها ما هو من السنة المطهرة.

---

[20] محمد عبد الرحيم عنبر، مرجع سابق ذكره،ص:77.

[21] أحمد عبد العظيم،أصول الفكر في الإسلام(القاهرة،مكتبة وهبة،1994) ص:152.

أما نصوص القرآن الكريم كقوله تعالى: ﴿ولتسألن عما كنتم تعلمون ﴾[22]. وقوله تعالى: ﴿لا يسال عما يفعل وهم يسالون﴾[23].وقوله تعالى: ﴿ أفحسبتم أنما خلقناكم عبثا وأنكم إلينا لا ترجعون﴾[24].

أما نصوص السنة: ما رواه الترميذي بسنده عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله(صلى الله عليه وسلم) : {لا تزول قدما عبد يوم القيامة عند ربه حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وماذا عمل فيما علم}[25]. وروى الإمام أحمد عن أبي عسيب مولى رسول الله (صلى الله عليه وسلم)قال: {خرج رسول الله(صلى الله عليه وسلم): فمر بي فدعاني إليه فخرجت ثم مر بأبي بكر رضي الله فدعاه فخرج إليه ثم مر بعمر رضي الله عنه فدعاه فخرج إليه فانطلق حتى دخل حائطا لبعض الأنصار فقال لصاحب الحائط: " أطعمنا بسرا" فجاء بحذق فوضعه فأكل رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وأصحابه ثم دعا بماء بارد فشرب فقال : لتسألن عن هذا يوم القيامة ، قال فاخذ عمر الحذق فضرب به الأرض حتى تناثر البسر قبل رسول الله (صلى الله عليه وسلم) ثم قال:"أئنا لمسئولون عن هذا يوم القيامة ؟" قال: {نعم. إلا من ثلاث: حرقة كف الرجل بها عورته، أو كسرة سد بها جوعته، أو حجر تدخل فيه بين الحر والقر}[26].
وعن ابن عمر رضي الله عنهما أنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول:{ كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام راع ومسؤول عن رعيته

---

[22] سورة النحل، الآية :93.

[23] سورة الأنبياء، الآية:23.

[24] سورة المؤمنون، الآية:115.

[25] علي عبد الحليم محمود، فقه المسؤولية في الإسلام(القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1995) ص:23.

[26] نفس المرجع،ص:34.

والرجل في أهله راع ومسئول عن رعيته والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيتها والخادم في مال سيده راع وهو مسؤول عن رعيته. قال: سمعت هؤلاء من النبي صلى الله عليه وسلم قال: والرجل في مال أبيه راع ومسئول عن رعيته وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته}[27].

والمسؤولية في الإسلام كما دلت عليها الكثير من النصوص القرآنية لا يقتصر مفهومها على النشاط البدني الذي يقوم به الإنسان من تحمل المسؤولية وأداء الأمانة على الوجه الأكمل فحسب بل تتعدى المسؤولية هذا النطاق المادي إلى نطاق أوسع وأرحب حيث تتعدى إلى النشاط الذهني والفكري للإنسان وهذا ما تدل عليه آية سورة الإسراء دلالة واضحة في قوله تعالى: ﴿ولا تقف ما ليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولا﴾[28].

جاء في الجامع لأحكام القرآن للقرطبي في تفسيره لهذه الآية: أي لا تتبع ما ليس يعنيك- قال قتادة: ألا تقل رأيت وأنت لم تر، وسمعت وأنت لم تسمع، وعلمت وأنت لم تعلم[29]. وقال أيضا في نفس السياق : أن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولا.أي يسأل كل واحد منهم عما اكتسب فالفؤاد يسأل عما افتكر فيه واعقده، والسمع والبصر كما رأى من ذلك وسمع، وقيل المعنى: أن الله سبحانه وتعالى يسأل الإنسان عما حواه سمعه وبصره وفؤاده ونضيره قوله صلى الله عليه وسلم: {كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته}[30].

---

[27] ابن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري(بيروت، دار المعرفة، بدون تاريخ) ص:181.

[28] سورة الإسراء، الآية:36.

[29] القرطبي، الجامع لأحكام القرآن (القاهرة، مطبعة دار الكتب المصرية،1957) ص:257.

[30] نفس المراجع،ص:259.

وقد رفع الله منزلة الذين يتحملون المسؤولية ويؤدونها على الوجه المطلوب بكل قوة وأمانة وهذا ما أكدته سورة القصص على لسان ابنة سيدنا شعيب عليه السلام ﴿ يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾[31]. سئل إبراهيم ألنخعي عن التاجر الصدوق أهو أحب إليك أم المتفرغ للعبادة فقال:"التاجر الصدوق أحب إلي لأنه في جهاد يأتيه الشيطان عن طريق المكيال والميزان ومن قبل الأخذ والعطاء فيجاهده"[32]. وعن عبد الله بن دينار قال: خرجت مع عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى مكة فعرشنا في بعض الطريق فانحدر بنا راع من الجبل فقال له عمر::بعني شاة من هذه الغنم" فقال الراعي:"آني مملوك" فقال عمر اختبارا له:" قل لسيدك أكلها الذئب". فقال الراعي:"فأين الله" .فبكى عمر رضي الله عنه ثم غدا مع المملوك فاشتراه من مولاه وأعتقه وقال له:"أعتقتك في الدنيا هذه الكلمة وأرجو أن تعتقك في الآخرة"[33].

والمسؤولية كما وردت في نصوص القرآن الكريم والسنة الشريفة وكما جسدها الرعيل الأول من الصحابة الكرام ومن تبعهم بإحسان إلى يوم القرار أمانة يسال عنها كل من تحملها في الدنيا والآخرة فإن توهم الإنسان أنه فلت من رقابة العباد فليتأكد أنه لن يفلت من رقابة رب العباد وهذا ما أكدته سورة المؤمنون في قوله تعالى: ﴿ أفحسبتم إنما خلقناكم عبثا وأنكم إلينا لا ترجعون﴾[34].وقوله تعالى في سورة القيامة: ﴿ أيحسب الإنسان أن يترك

---

[31] سورة القصص،الآية:26.

[32] يوسف القرضاوي، مشكلة الفقر وكيف عالجها القرآن(الطبعة السادسة،القاهرة، مكتبة وهبة،1995) ص:43.

[33] عبد الفتاح أحمد الفاوي، الأخلاق (الطبعة الأولى،القاهرة،مطبعة الجبلاوي،1990) ص:64.

[34] سورة المؤمنون، الآية:115.

سدى﴾2. كما أكدت السنة النبوية هذه الحقيقة في حديث الإحسان: {أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك}[35].

ويتبلور مفهوم المسؤولية و في الالتزام بتحقيق مهام مقابل التمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه المهام وهذا يعني أنه من يتمتع بالسلطة فلابد من أن يحاسب وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي ولو بإيجاز.

إن الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي هي على ثلاثة أنواع:

أ- رقابة ذاتية يمارسها ضمير الفرد المسلم وهذه الرقابة هي التي قصدها الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله: {أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك}.

ب- رقابة تنفيذية تمارسها السلطة التنفيذية.

ج- رقابة شعبية يمارسها الرأي العام المسلم.

وأصل هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة قوله تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون﴾[36].

وتعتمد المسؤولية في الإسلام على صفتين أساسيتين هما: صفة الإمكان وصفة الضرورة.

فصفة الإمكان أو القدرة على الإلزام باعتبارها الصفة التي تعنينا في هذا الموضوع يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

إن الأخلاق التي نلحظها في واقعنا لا يمكن تحديد مصدر إلزام الإنسان للأخذ بها لا الالتزامات الفردية ولا الالتزامات الاجتماعية باستطاعتها أن تكون مصدرا للتكليف والمسؤولية إلا إذا كان هناك تفويض صادر من سلطة

---

[35] الشوكاني، فتح القدير،الجزء الرابع (بيروت، دار الفكر، بدون تاريخ) ص:234.

[36] سورة التوبة، الآية:105.

إلهية قاهرة ولذلك حتى نبلغ بأخلاقنا العملية درجة ما أمر به القرآن الكريم فلابد أن نسموا بالمسؤولية إلى المسؤولية الدينية، فمثلا الصائم الذي يحرم نفسه من كل صنوف الطعام والشراب وملذات الدنيا بشتى أنواعها وإمضاء ذلك طوعا دون إكراه وبمحض إرادته فهو أمام تكليف ملزم-المسؤولية الدينية- والتقي الذي يعزم على أداء نافلة التهجد وهو يشهد الله على هذا العمل يجعل نفسه أمام تكليف ملزم وبموجب هذا التكليف يصبح المرء مسؤولا مسؤولية صارمة. قال صلى الله عليه وسلم :{لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له}[37]. وعن عبادة بن الصامت رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:{اضمنوا لي ستا أضمن لكم الجنة أصدقوا إذا حدثتم وأوفوا إذا وعدتم وأدوا إذا ائتمنتم واحفظوا فروجكم وغضوا أبصاركم وكفوا أيديكم}[38].

وقال تعالى: ﴿وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولا﴾[39].

ولمسؤولية الأخلاقية في الإسلام شروط يمكن إيجازها فيما يلي:

1/2- الطابع الشخصي للمسؤولية:

قال تعالى:﴿ يا أيها الناس اتقوا ربكم واخشوا يوما لا يجزي والد عن وله ولا مولود هو جاز عن والده شيئا﴾[40]. وقال أيضا: ﴿ ولا تزر وازرة وزر أخرى﴾[41].وهكذا نجد أن القرآن الكريم قد خلص البشرية مما كانت تعاني منه حسب زعم النصارى من خطيئة آدم عليه السلام وتحمل ذريته من بعده إلى يوم القيامة وزر هذه الخطيئة.

---

[37] الإمام البيهقي، السنن الكبرى، الجزء الثامن (مكة المكرمة، مكتبة دار الباز، 1414-1994) ص:288.

[38] ابن حبان، صحيح ابن حبان، الجزء الأول (الطبعة الثانية، مؤسسة الرسالة ، 1414هـ1993) ص:506.

[39] سورة الإسراء،الآية:34.

[40] سورة لقمان، الآية:33.

[41] سورة النجم، الآية:39.

2/2- الأساس الجزائي:

في قوله تعالى: ﴿وما كنا معذبين حتى نبعث رسولا﴾[42]. وقوله عليه الصلاة والسلام: {رفع القلم إلا عن ثلاث: عن الصبي حتى يكبر وعن النائم حتى يستيقظ وعن المجنون حتى يفيق}[43].

3/2-العلم والحرية:

وهذا الشرط يتطلب هو الآخر مبدأين أساسين:

1/3/2- مبدأ المعرفة-العلم-: أي المعرفة المسبقة بالعمل وما قد يترتب على القيام به كالمتاجرة بالمحرمات والقتل العمد والسرقة والزنا وما إلى ذلك من الأعمال.

2/3/2- الإرادة: أي أن يقوم الإنسان بهذا العمل بكامل إرادته دون قصر أو إكراه وعن بصيرة دون جهل. قال تعالى: ﴿ لا يؤاخذكم الله باللغو في أيمانكم ولكن يؤاخذكم بما كسبت قلوبكم والله غفور رحيم﴾[44]. وقوله تعالى: ﴿ليس على الضعفاء ولا على المرضى ولا على الذين لا يجدون ما ينفقون حرج إذا نصحوا الله ورسوله ما على المحسنين من سبيل والله غفور رحيم﴾[45]. يقول الشيخ محمد علي الصابوني في تفسيره:" أي أخلصوا الإيمان و العمل"[46]

ثالثا: بين السلطة والمسؤولية:

إن نصوص القرآن الكريم قد سبقت وبآلاف السنين الفكر الغربي الحديث في تقرير مبدأي السلطة والمسؤولية وهذا ما نلحظه في قوله تعالى:

---

[42] سورة الإسراء، الآية:15.

[43] الامام أحمد بن سلمة، شرح معاني الآثار، الجزء الثاني (الطبعة الأولى بيروت، دار الكتب العلمية، 1399هـ)ص:74.

[44] سورة البقرة، الآية:225.

[45] سورة التوبة،الآية:91.

[46] محمد علي الصابوني، صفوة التفاسير، الجزء الأول (بيروت، دار القرآن الكريم، بدون تاريخ)ص:555.

﴿وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم﴾[47]. جاء في تفسير هذه الآية:" أي خلائف بين أحوالكم في الغنى والفقر ، والعلم والجهل، والقوة والضعف، وغيره مما يقع فيه التفضيل بين العباد"[48].أي غنى النفس فيما عند الناس وفقرها إلى ما عند الله، كذلك قوة النفس في تحمل المسؤولية وضعفها أمام المغريات والملذات مما يؤدي بها إلى تضييع الأمانة، ومن الآيات التي جاءت مبنية للعلاقة بين السلطة والمسؤولية، قوله تعالى: ﴿ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات ليتخذ بعضكم بعضا سخريا ورحمة ربك خير مما يجمعون﴾[49] . فكلمة درجات في هذه الآية تعكس مقدار السلطة المرتبطة بكل درجة حسب المفهوم العلمي الحديث، كما يربط الإسلام بين السلطة والمسؤولية ويؤكد على تلازمهما فالسلطة ليست مجرد تسلط وإنما سلطة مسئولة وقد وضح ذلك في قوله تعالى: ﴿ليبلوكم فيما أتاكم﴾.والسلطة هي القدرة على تنفيذ المهام أما المسؤولية فهي الالتزام بتحقيق تلك المهام وإذا كانت السلطة تعبر تعبيرا عن حق والمسؤولية هي رمز للالتزام مقابل هذا الحق فإن من المنطقي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.وهذا ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث بعد قرون عديدة من ظهور الفكر الإداري الإسلامي.

أن نصوص القرآن الكريم واضحة فيما يتعلق بمسألة توازن السلطة وللمسؤولية كما ورد في قوله تعالى: ﴿ولتسألن عما كنتم تعلمون﴾[50]. وفي قوله تعالى: ﴿ كل امرئ بما كسب رهين﴾[51].وفي قوله تعالى: ﴿لا تكسب نفس

---

[47] سورة الأنعام، الآية:165.

[48] محمد علي الصابوني، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره.ص 432 .

[49] سورة الزخرف، الآية:32.

[50] سورة النحل، الآية:93.

[51] سورة الطور، الآية:21.

إلا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى﴾[52]. فلا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية وهذه الحقيقة هي التي توصل إليها الفكر الإداري الغربي الحديث مطلع القرن العشرين. قال تعالى: ﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره﴾ [53]. هذه الآية تمثل حقيقة أعدل قانون عرفته الإنسانية منذ بداية الخليقة إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها وهو خير الوارثين، وبناء على ما سبق فلا يجب الإخلال بهذا التوازن بين السلطة والمسؤولية فلا تقل السلطة عن المسؤولية ولا تقل المسؤولية عن السلطة وإلا حدث اختلال في التنظيم الإداري كلية،وهذا ما هو ملاحظ ويعانيه العمل الإداري على مستوى العالم العربي خصوصا والعالم الإسلامي عموما.

رابعا: مبدأ التفويض:

1-ماهية التفويض:

قال أهل اللغة: فوض فلان الأمر أي أوكله فيه ورده إليه. والتفويض هو الاتكال في الأمر على آخر ورده إليه فقال فوض إليه أمره وأفوض أمري إلى الله أي أرده إليه[54].

ويعرف أحدهم التفويض على أنه:"نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقا لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسؤولية وتمشيا مع الاتجاه نحو اللامركزية"[55]

---

[52] سورة الأنعام، الآية:164.

[53] سورة الزلزلة،الآيتين:7-8.

[54] أحمد الشرباصي ، موسوعة أخلاق القرآن، الجزء الثالث (الطبعة الأولى ،بيروت ، دار الرائد العربي،1401هـ 1981)ص:245.

[55] محمد يسري قنصوة، وأحمد رشيد، التنظيم الإداري وتحيل النظم (القاهرة، دار النهضة العربية، 1972) ص:45.

والتفويض فضيلة أخلاقية إسلامية صرح بها القرآن الكريم على لسان مؤمن آل فرعون في سورة غافر حيث قال تعالى: ﴿ فستذكرون ما أقول لكم وأفوض أمري إلى الله إن الله بصير بالعباد﴾[56]. والمراد بتفويض الأمر إلى الله أي التوكل عليه وإسلام الأمر له.

2- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من المهام أو المبادئ التي ركز عليها الفكر الإداري الحديث لتفعيل دور التنظيمات الإدارية وذلك بتفويض الرؤساء بعضا من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بالقدر الذي يتناسب ومسؤولياتهم حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددت لهم أحسن قيام وبفعالية. والشيء المراد الوصول إليه من خلال هذا الطرح هو معرفة وجهة نظر الفكر الإداري الإسلامي اتجاه هذا المبدأ والذي يعتبر وبهذه الصيغة ثمرة من ثمار الفكر الإداري الغربي الحديث. فقد وردت نماذج عملية قام بها النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده أثناء دولة المدينة ثم الخلافتين الأموية والعباسية تعطي صورة واضحة لتمثل هذا المبدأ عمليا والشواهد التالية وغيرها كثير دالة على ذلك، كان النبي صلى الله عليه وسلم في دولة المدينة يتولى بنفسه أمر ما يليه ويولي فيما بعد عنه من هم أهل لتحمل هذه المسؤولية، فعلى سبيل المثال: ولى على مكة عتاب بن اسعد، وولى على الطائف عثمان بن أبي العاص الثقفي، وعلى قرى عرينة خالد بن سعيد بن العاص، وبعث عليا ومعاذ بن جبل وأبا موسى الشعري إلى اليمن.

فالمسؤول في أي مستوى من مستويات الإدارة يجب أن يعرف إلى أي حد يستطيع أن يفوض بعضا من سلطاته التي يحوزها كما تنص بذلك أصول الإدارة الحديثة كما أنه يجب أن يعرف أنه لا يستطيع أن يفوض بعضا من مسؤوليته وأنه مسئول مسؤولية مباشرة عن جميع ما يحدث لأن المسؤولية ذات

---

[56] سورة غافر، الآية :44.

طابع شخصي فلا يمكن لأي مسئول أن يتنصل من تبعات ما تحمل من مسؤولية أمام الله وأمام الأمة، يقول أبو الحسن الماوردي موضحا هذه الحقيقة:

ما يلزم الخليفة من الأمور العامة عشرة أشياء ويعددها حتى يصل الشيء التاسع فيقول:"استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال وما يكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمانة محفوظة".العاشر:"أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور وتصفح الأحوال لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة فقد يخون الأمين ويغش الناصح وقد قال الله تعالى: ﴿ يا داوود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب﴾[57]. فلم يقتصر الله سبحانه على التفويض دون المباشرة ولا عذره في الأتباع حتى وصفه بالضلال وهذا وإن كان مستحقا عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة فهو من حقوق السياسة لكل مسترع. قال النبي صلى الله عليه وسلم: {كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته}ويتابع الماوردي كلامه فيقول: {وإذا قام الإمام بما ذكرناه من حقوق الأمة فقد أدى حق الله تعالى فيما لهم وعليهم ووجب له عليهم حقان الطاعة والنصرة ما لم يتغير حاله}[58]. وقد خطب عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعد مبايعته فقال:" إن الله ابتلاكم بي وابتلاني بكم وأبقاني فيكم بعد صاحبي فلا والله لا يحضرني شيء من أمركم فيليه أحد دوني ولا يتغيب عني فآلو فيه عن أهل الصدق والأمانة ولئن أحسنوا لأحسنن إليهم ولئن أساؤوا لننكلن بهم[59]. ففي هذه الخطبة العمرية يعاهد أمير المؤمنين عمر

---

[57] سورة ص، الآية:26.

[58] أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية،(الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1983) ص:15.

[59] عباس محمود العقاد، عبقرية عمر (بيروت، المكتبة العصرية، بدون تاريخ) ص:112.

بن الخطاب رضي الله عنه جموع الأمة بعد بيعته العامة وإسناد الأمر إليه أن يلي هذا الأمر بنفسه في كل ما يحضره وأن لا يعهد فيه أو في جزء منه إلى غيره إلا إذا غاب عنه ثم هو لا يدع من يفوض إليهم بعضا من سلطاته وشأنهم بل يراقبهم ويتتبع أعمالهم فيحسن إلى من أحسن وينكل بمن أساء. لذلك فالمسؤول مهما كانت درجة مسؤوليته مطالب بتحمل تبعات تصرفات من فوض إليهم جزء من سلطته ولا يعفيه من هذه الأعباء أو حتى من اللوم حسن اختياره لأعوانه وولاته. قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه يوما لمن حوله:"أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من اعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال:لا .حتى أنظر في عمله اعمل بما أمرته أم لا"[60]. وكتب إلى وال من ولاته نزل جبل هوازن والناس تجد مشقة في الوصول إليه:"بلغني أنك نزلت منزلا كؤودا لا تؤتى فيه على مشقة فأسهل ولا تشق على مسلم ولا معاهد وقم في أمرك على رجل تدرك الآخرة وتصف لك الدنيا ولا تدركنك فترة ولا عجلة فتكدر دنياك وتذهب أخرتك"[61].

وتحكم عملية تفويض السلطة في النظام الإسلامي بعض القيم نذكر منها:

1- يجب أن يتضمن التفويض تحديد الاختصاصات- اختصاصات المفوض إليه- وهذا ما تضمنه كتاب الخليفة هارون الرشيد ليحي بن خالد البرمكي والذي جاء فيه:" قد قلدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقي فاحكم في ذلك بما تراه من الصواب واستعمل من رأيت واعزل من رأيت وامضي الأمور على ما جرى"[62].

---

[60] نفس المرجع،ص:111.

[61] سليمان الطماوي، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة(الطبعة الثانية، القاهرة،دار الفكر العربي،1976)ص:331.

[62] عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص:150.

2- التفويض لا يسقط حق المفوض في الإشراف والمتابعة والرقابة. عن عروة عن أبي حميد الساعدي قال: استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلا من الأسد يقال له ابن اللتبية على الصدقة فلما قدم المدينة قال:"هذا لكم وهذا لي" فقام رسول الله صلى الله عليه وسلم على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال: {ما بال عامل أبعثه فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي أفلا قعد في بيت أمه حتى ينظر أيهدي
إليه أم لا}[63].

3-يجب أن يكون المفوض أهلا للمسؤولية .عن أبي ذر الغفاري قال: قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال : فضرب على منكبي ثم قال: {يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها}[64].

4-التفويض لا يعني تفويض المسؤولية بل تفويض السلطة. عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: {من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني}[65].

5-التفويض لا يكون إلا إذا كان المفوض أو المكلف بالعمل غير قادر على القيام به لأسباب منطقية كالأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى جهد ذهني أو التخفيف على المسئول للقيام بمهام ذات قيمة أكثر من غيرها كالتخطيط مثلا وغيرها كثير، كما أن المفوض له الحق في إنهاء عملية التفويض إذا رأى في ذلك تحقيق مصلحة عامة كعزل سيدنا أبي بكر الصديق رضي الله عنه لخالد بن سعيد بن العاص الذي ولاه النبي صلى الله عليه وسلم على الطائف، وعزل

مسلم بن الحجاج القشيري، ورجع سبق ذكره، ص:218.

ن المرجع، ص:210.

س المرجع، ص:223.

سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه واليه على مصر عمرو بن العاص وكذلك عزله لخالد بن الوليد في غزوة القادسية وتولية أبا عبيدة بن الجراح.

ولم يترك الفكر الإداري الإسلامي عملية التفويض دون وضع ضوابط واشتراط شروط فيمن يجب أن تفوض إليهم السلطات حتى لا تضيع مصالح الأمة، وهذا ما نستشفه في كتاب الخليفة المأمون رحمه الله حيث جاء فيه:"إني التمست لأموري رجلا جامعا لخصال الخير ذا عفة في خلائقه، واستقامة في طرائقه، فقد هذبته الآداب، وأحكمته التجارب، إن أؤتمن على الأسرار قام بها، وإن قلد مهمات الأمور نهض بها،يسكنه الحلم، وينطقه العلم، وتكفيه اللحظة، وتغنيه اللمحة، له صولة الأمراء، وأناة الحكماء، وتواضع العلماء، وفهم الفقهاء، إن أحسن إليه شكر، وإن ابتلي بالإساءة صبر، لا يبيع نصيب يومه بحرمان غده، يسترق قلوب الرجال بخلابة لسانه وحسن بيانه"[66].

هذه بعض الصفات التي يفتقدها الفرد المسلم اليوم على طول البلاد العربية وعرضها رؤساء ومرؤوسين، عامة وخاصة، ولذلك رغم تمتع الأمة العربية والإسلامية بخيرات قل أن توجد عند غيرها فهي تقبع في مؤخرة الركب البشري وهذا ما يجعلها تتخلى طواعية ودون إكراه عن وظيفتها التي كلفها الله بها وهي الشهادة على الناس والشاهد يشترط فيه الحضور أما الغائب أو المغيب فلا تقبل شهادته وإن كان عدلا.

الخاتمة:

نظرا لأهمية مبدأ التفويض في تفعيل أداء التنظيمات الإدارية من حيث سرعة إصدار الأوامر والقرارات وتفعيل عملية تنفيذها كما انه يساعد في تكوين قيادات إدارية جديدة ومسئولة وإعطاء فرصة للقيادات الإدارية للتفرغ لمهام أكبر وغيرها من إيجابيات عملية التفويض، فإن الفكر الإسلامي ومن بعده الفكر الإداري لم يغفل هذا المبدأ بل على العكس من ذلك فقد أولاه أهمية خاصة

---

[66] أبو الحسن الماوردي،مرجع سبق ذكره،ص:20.

إلى حد أن الإسلام اعتبر التفويض قيمة أخلاقية إسلامية ونص على ذلك في الكثير من نصوصه الشرعية كما سبق وأن ذكرنا وهذا بطبيعة الحال قبل ظهور الفكر الإداري الغربي بعشرات القرون.كما أن الفكر الإسلامي ربط هذا المبدأ بمحفزات معنوية ساعدت في تفعيله ولاعتبارات عديدة أهمها:

أن الإسلام ومن بعده الفكر الإداري الإسلامي لا يفرق بين مرحلتي الدنيا والآخرة وان الجزاء على أداء هذا الواجب الشرعي لا يقتصر على مرحلة الحياة الدنيا بل يتعداها إلى الآخرة، وان الأصل في ذلك هو العمل الصالح الذي يراعي مصالح الجماعة موازاة مع مصالح الفرد. وهذه الاعتبارات وغيرها هي التي ميزت الفكر الإداري الإسلامي على الفكر الإداري الغربي أحادي النظرة المادية الدنيوية. كما يركز الفكر الإداري الإسلامي في تنمية قياداته الإدارية على ترسيخ وتنمية روح الرقابة الذاتية أي ترسيخ مفهوم الرقابة الإلهية والتي بدونها يستطيع العامل في أي مجال من مجالات الحياة التفلت من أي رقابة بشرية مهما كان نوع الإجراءات الرقابية المفروضة، فالرقابة الإلهية هي صمام الأمان في تحمل المسؤولية وأداء الواجب وهذا ما يفتقده الفكر الغربي عموما والفكر الإداري خصوصا.

وأخيرا أن ما يعانيه العمل الإداري على مستوى العالم العربي عموما والجزائري خصوصا من تخلف وانحطاط راجع بالدرجة الأولى إلى التناقض والصراع الذي يعيشه الإداري بين ما يحمله من قيم لم يبق منها إلا رسمها وبين ما يخضع إليه من مناهج وبرامج تكوينية في هذا المجال لا علاقة لها بما يحمله من قيم وأفكار بل على العكس من ذلك تتناقض كلية والعناصر المشكلة لشخصيته فأصبح يتمثل –سواء عن قصد أو غير قصد- وجهة النظر الكنسية:"ما لله لله وما لقيصر لقيصر" ناسيا في أحسن الأحوال الأثر الوارد عن النبي صلى الله عليه وسلم:{أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك}[67]

الشوكاني، فتح القدير، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص:234.